



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



ZAINWESTUJ W RÓŻNORÓDNOŚĆ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

Strategia zarządzania różnorodnością

partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego

zawiązanego w ramach projektu

„Zainwestuj w różnorodność”

dr Aldona Wiktorska-Święcka

Wrocław, luty 2011

1



LIDER PROJEKTU

BIURA PROJEKTU

Główne: Krzyżowa 7, 58-112 Grodziszczce, tel. 074 85 00 300 / fax 074 85 00 305
Promocja i rekrutacja: ul. Ostródzka 38, 54 – 116 Wrocław, tel. / fax 071 354 07 93
www.diversity.com.pl



PARTNER PROJEKTU

Agencja Rozwoju Innowacji Sp. z o.o.
wpisana do Rejestru Przedsiębiorców pod numerem KRS 0000288270,
wysokość kapitału zakładowego: 230 000 PLN
Zarząd: Szymon Gawryszczak - Prezes Zarządu, Piotr Mikołajuk - Wiceprezes Zarządu, REGON: 020568392, NIP: 899-261-64-11,
Rachunek Bankowy: BZWBK 5 o/Wrocław 05 1090 1522 0000 0001 0993 2882



Spis treści

Wprowadzenie.....	4
1. Zagadnienia definicyjne związane z zarządzaniem różnorodnością (ZR) i strategią ZR dla partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego.....	5
1.1. Istota zarządzania różnorodnością.....	5
1.2. Założenia metodologiczne strategii ZR dla partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego.....	6
1.3. Elementy kluczowe strategii ZR dla partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego.....	9
2. Diagnoza sytuacji w subregionie jeleniogórsko-legnickim w kontekście ZR.....	12
2.1. Trendy w otoczeniu partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego ze szczególnym uwzględnieniem rynku pracy.....	12
2.2. Działania partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego w zakresie ZR.....	17
2.3. Ograniczenia w realizacji działań podejmowanych przez partnerstwo w zakresie ZR.....	18
3. Domena strategiczna ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim.....	18
4. Cele strategiczne ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim.....	19
5. Czynniki sukcesu i bariery wdrażania ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim.....	20
5.1. Czynniki sukcesu generowane wewnątrz partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego.....	20
5.2. Czynniki sukcesu generowane w otoczeniu partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego.....	21
5.3. Wartości sprzyjające wdrażaniu ZR.....	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki. 21
5.4. Korzyści wynikające z wdrażania strategii ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim....	212
5.5. Zagrożenia związane z wdrażaniem strategii ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim ...	23
6. Funkcjonalne programy działania.....	25
	2



LIDER PROJEKTU

BIURA PROJEKTU

Główne: Krzyżowa 7, 58-112 Grodziszczce, tel. 074 85 00 300 / fax 074 85 00 305
Promocja i rekrutacja: ul. Ostródzka 38, 54 – 116 Wrocław, tel. / fax 071 354 07 93
www.diversity.com.pl



PARTNER PROJEKTU



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



ZAINWESTUJ W RÓŻNORÓDNOŚĆ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

6.1. Priorytety	25
6.2. Proponowane działania	26
6.3. Plan działań zmierzających do realizacji celów	27
6.3.1. Plan wdrożenia	27
6.3.2. Plan komunikacji	28
6.3.3. Zespół wdrażający strategię ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim	29
7. Zasady monitoringu i ewaluacji wdrożenia strategii ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim	29
8. Wnioski i rekomendacje	31



LIDER PROJEKTU

BIURA PROJEKTU

Główne: Krzyżowa 7, 58-112 Grodziszczce, tel. 074 85 00 300 / fax 074 85 00 305
Promocja i rekrutacja: ul. Ostródzka 38, 54 – 116 Wrocław, tel. / fax 071 354 07 93
www.diversity.com.pl



PARTNER PROJEKTU

Agencja Rozwoju Innowacji Sp. z o.o.
wpisana do Rejestru Przedsiębiorców pod numerem KRS 0000288270,
wysokość kapitału zakładowego: 230 000 PLN
Zarząd: Szymon Gawryszczak- Prezes Zarządu, Piotr Mikołajuk - Wiceprezes Zarządu, REGON: 020568392, NIP: 899-261-64-11,
Rachunek Bankowy: BZWBK 5 0/Wrocław 05 1090 1522 0000 0001 0993 2882



Wprowadzenie

Zarządzanie różnorodnością (ZR, ang. *diversity management*) – koncepcja, która zakłada korzyści, jakie można czerpać z faktu istnienia różnic - w Stanach Zjednoczonych praktykowana jest od połowy lat osiemdziesiątych XX wieku, a w Europie Zachodnie stała się popularna kilkanaście lat temu. Dotyczy sposobu kreowania polityki personalnej organizacji pozwalającego na efektywne wykorzystanie talentów dostępnych na rynku pracy. Duży wpływ na upowszechnienie zarządzania różnorodnością ma uwzględnianie zmian demograficznych oraz tendencje związane z globalizacją rynków. Koncepcja ta stała się podejściem maksymalizującym szanse związane z zatrudnianiem najzdolniejszych jednostek z różnych środowisk, z kreowaniem kultury korporacyjnej, w której panuje atmosfera otwartości, tolerancji i pracy zespołowej, z docieraniem z produktami i usługami do zróżnicowanych grup odbiorców, a także podejściem minimalizującym ryzyka związane z utratą wartościowych pracowników. Poniższe opracowanie jest rezultatem działań partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego zawiązanego w ramach projektu „Zainwestuj w różnorodność”¹. Przyjęte w nim założenia metodologiczne opracowane zostały przez zespół ekspercki i stanowiły również podstawę opracowania pozostałych lokalnych strategii zarządzania różnorodnością dla poszczególnych subregionów (partnerstwo wrocławskie oraz kłodzkie). Ponadto zostały wykorzystane w sformułowaniu regionalnej strategii ZR na Dolnym Śląsku. Celem strategii jest wskazanie konkretnych rozwiązań do zastosowania w praktyce oraz upowszechnienie wiedzy dotyczącej koncepcji zarządzania różnorodnością.

¹ Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego funduszu Społecznego, Poddziałanie 8.1.2 *Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie*, Program Operacyjny Kapitał Ludzki.





1. Zagadnienia definicyjne związane z ZR i strategią ZR dla partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego

1.1. Istota zarządzania różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością to proces kierowania polegający na aktywnym, świadomym i skierowanym w przyszłość rozwijaniu organizacji opartej na wartościach. Podstawą jest zaakceptowanie istniejących różnic i traktowanie ich jako potencjał rozwojowy organizacji. Kluczowe kategorie, w których ludzie różnią się to: płeć, wiek, pochodzenie narodowe i etniczne, rasa, religia, orientacja seksualna i (nie)pełnosprawność. Przypisywanie instytucjom określonych grup społecznych pewnych cech i zachowań może powodować wykluczenie tych osób, bądź nierówny dostęp do rozmaitych funkcji czy zadań, jakie realizują. Koncepcja różnorodności rozwinęła się jako odpowiedź na wykluczenie społeczne i dyskryminację jednostek w oparciu o uprzedzenia i stereotypy. Zgodnie z tą koncepcją, różnice pomiędzy pracownikami postrzegane są jako potencjalne źródło sukcesu organizacji². Grupy pracowników w miejscu pracy przestają być jednolite, co może wносить korzyści, ale także jest przyczyną wielu problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wpływa to bowiem na kształtowanie systemów motywacji, czy organizację odpowiednich zespołów roboczych. W zarządzaniu różnorodnością nie chodzi jednak o dawanie preferencji czy wyrównywanie szans indywidualnym członkom jakiejś grupy (choć przy okazji tak się dzieje), lecz o uznanie, że szeroko rozumiana różnorodność podnosi jakość całej organizacji. D.A. Thomas zdefiniował zarządzanie różnorodnością jako zagregowany efekt systemu „zarządzania zasobami ludzkimi, zawierający rekrutację, wynagrodzenia, ocenę wydajności, rozwój pracowników i indywidualne zachowania zarządcze mające na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez przywództwo i pracę zespołową”³.

Unia Europejska definiuje ZR jako :

² http://ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-126-2.pdf z dn.10.03.2011.

³ D. A. Thomas, *Diversity as Strategy*, Harvard Business Review, September 2004.





- poszanowanie odmienności w miejscu pracy (z wyjątkiem zachowań, które nie są akceptowalne w organizacji);
- system wspierania współistnienia i współpracy różnorodnych osób w organizacji ze względu na określone cechy, z poszanowaniem zasad;
- zarządzanie ludźmi z uwzględnieniem różnic indywidualnych⁴.

Celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona i w którym może w pełni realizować swój potencjał, co przyczynia się do sukcesu organizacji. Zarządzanie różnorodnością oznacza dostrzeganie różnic pomiędzy ludźmi w organizacji (i poza nią) i świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. Oznacza to, że zarządzanie różnorodnością zakłada pewien pożądany stan struktury społecznej osób zatrudnionych w danej organizacji, który możliwy jest do osiągnięcia tylko w ramach wdrażania polityki antydyskryminacyjnej.

1.2. Założenia metodologiczne strategii ZR dla partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego

Strategia to ogólny program definiowania i realizacji celów organizacji, czyli określenie, co dana organizacja zamierza robić. Wyraża cele długoterminowe instytucji, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów. Strategia jest nadrzędnym i integratywnym planem, określającym korzyści instytucji w związku z oczekiwaniami i wyzwaniem otoczenia. Strategia jest podejściem zmierzającym do najbardziej korzystnego wyróżnienia się na tle konkurentów. Polega na zjednoczeniu wszystkich mocnych stron, aby w możliwie największym stopniu spełnić oczekiwania odbiorcy. Strategia subregionu to koncepcja działania na rzecz długotrwałego rozwoju stanowiąca dokument określający sposoby postępowania dla realizacji wspólnie ustalonych celów. Dokument taki powinien zawierać:

⁴ por. *Różnorodność w firmach – dobre praktyki w miejscu pracy. Podstawowe prawa i przeciwdziałanie dyskryminacji*, Komisja Europejska, Bruksela 2005.





Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

- opis i diagnozę stanu bieżącego;
- określenie ram czasowych wdrażania strategii;
- analizę słabych i silnych stron;
- sformułowanie celu strategicznego, który musi się mieścić we wspólnym polu oczekiwań i możliwości;
- wyznaczenie celów szczegółowych;
- określenie metod i zasobów niezbędnych do osiągnięcia celów (w tym identyfikacja instytucji i osób odpowiedzialnych za poszczególne działania);
- sposób monitoringu i oceny przebiegu, tryb modyfikacji strategii w przypadku wystąpienia istotnych okoliczności zewnętrznych.

W procesie prac nad strategią – poza ekspertami i bezpośrednio zainteresowanymi przedstawicielami instytucji - czynny udział w tworzeniu powinni brać również przedstawiciele znaczących instytucji i grup interesantów: władz i administracji poszczególnych szczebli, związków zawodowych i stowarzyszeń pracodawców, pracowników naukowych, partii, organizacji pozarządowych, izb przemysłowych i agencji rozwoju, itp. Na podstawie tak sformułowanej definicji strategii można przyjąć, że strategia zarządzania różnorodnością to program wytyczania i osiągania celów w zakresie ZR. Strategia ta – przyjmując perspektywę długoterminową – określa ogólne kierunki działania oraz sposoby ich realizacji wraz z planem alokacji zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów. Jest nadrzędnym planem, określającym korzyści organizacji związane z wykorzystaniem różnorodności w związku z oczekiwaniami wewnątrz instytucji oraz wyzwaniem otoczenia⁵.

Zasięg przedłożonej strategii ZR obejmuje subregion jeleniogórsko-legnicki, a konkretnie obszar oddziaływania instytucji, które zawiązały partnerstwo, czyli Legnicę, Chojnów, Jelenią Górę i ich najbliższe otoczenie. Przedłożona strategia ZR określa:

- co partnerstwo zmierza osiągnąć w ramach ZR (cele);
- jakie działania już podejmuje w tym zakresie (priorytety);
- jaka jest pozycja partnerstwa na mapie regionu (diagnoza stanu);

⁵ por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s.89.



LIDER PROJEKTU

BIURA PROJEKTU

Główne: Krzyżowa 7, 58-112 Grodziszczce, tel. 074 85 00 300 / fax 074 85 00 305
Promocja i rekrutacja: ul. Ostródzka 38, 54 – 116 Wrocław, tel. / fax 071 354 07 93
www.diversity.com.pl



PARTNER PROJEKTU



- jaka będzie jego istota w przyszłości (wizja, misja);
- co konkretnie zamierza zrobić (funkcjonalne programy działania).

Zgodnie z zaproponowanym dla pozostałych strategii lokalnych podejściem zaproponowanym przez jednego z ekspertów projektu, także tutaj przyjęto metodę badawczą nawiązującą do modelu zmiany zaproponowanego przez R. Beckharda, który podzielił go na trzy etapy:

- stan istniejący,
- stan przejściowy,
- stan przyszły⁶.

W nawiązaniu do powyższego modelu, podczas regionalnych warsztatów strategicznych uczestnicy opisali stan istniejący w kontekście zarządzania różnorodnością, a także sformułowali rekomendacje postulowanego stanu przyszłego. W tym modelu strategia ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim to plan oraz działania pozwalające na przejście ze stanu istniejącego do stanu przyszłego (**Rysunek 1**).

Rysunek 1. Metoda postępowania przyjęta dla partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego



Źródło: za: J. Rubin, *Strategia zarządzania różnorodnością opracowana na potrzeby partnerstwa wrocławskiego zawiązanego w ramach projektu „Zainwestuj w różnorodność”*, Wrocław 2011, s.7.

⁶ F. M. Duffy, *Designing High-performance Schools: A Practical Guide to Organizational Reengineering*, CRC Press, Delray Beach 1996, s. 194.



1.3. Elementy kluczowe strategii ZR dla partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego

Elementy kluczowe strategii ZR dla partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego zostały określone w szczegółowy sposób przez członków partnerstwa podczas warsztatów strategicznych, które odbyły się w Legnicy 4-5.02.2011. Za elementy kluczowe strategii uznano wizję i cele związane z opracowaniem strategii ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim, jej horyzont czasowy i zakres, odbiorców i użytkowników strategii oraz oczekiwania przedstawicieli partnerstwa związane z jej opracowaniem i wdrożeniem.

Poniżej opinie uczestników warsztatów strategicznych partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego.

Wizja:

- zajęcie pozycji lidera i mentora w zakresie ZR dla całego regionu;
- wdrożenie do praktyki instytucjonalnej kultury współpracy międzysektorowej;
- promowanie i skuteczny transfer dobrych praktyk w zakresie ZR.

Cele związane z opracowaniem strategii ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim:

- efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów;
- dobra praktyka pod kątem wykorzystania przez inne subregiony;
- element krajowej strategii różnorodności;
- dostosowanie subregionu do postępu społeczno-ekonomicznego np. migracje, itp.;
- dla rozwoju instytucji, wzmocnienia jej pozycji i wizerunku na rynku;
- budowanie dobrego wizerunku Polski na tle Europy i świata;
- diagnoza występowania różnorodności na obszarze objętym strategią;
- element strategii w innych obszarach tematycznych.

Horyzont czasowy strategii:

- strategia powinna obejmować okres 3-5 lat z zaleceniem bieżącego monitoringu oraz corocznych ewaluacji;
- od 3 do 7 lat, w tym do 3 lat program pilotażowy wprowadzany w wybranych jednostkach organizacyjnych, które zostały już przeszkolone, po 3 latach będzie





Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

sukcesywnie wprowadzać pozostałe podmioty z subregionu.

Zakres strategii ZR:

- strategia odnosi się do wymiarów różnorodności określonych przez członków partnerstwa praktykowanych przez nich w ramach rozwiązań organizacyjnych poszczególnych instytucji lub takich, które będą dla nich priorytetem w przyszłości (w sposób szczególny uczestnicy wskazywali na płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, różnice kulturowe);
- uwzględniając założenia projektu „Zainwestuj w różnorodność” szczególną uwagę zwrócono na kwestię wykorzystania potencjału kobiet w sektorze usług dla biznesu.

Odbiorcy strategii ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim:

- pracodawcy i organizacje pracodawców;
- pracobiorcy i organizacje pracobiorców;
- zespół wdrażający strategię;
- doradcy biznesu/rozwoju;
- instytucje około biznesowe, w tym organizacje pozarządowe oraz inne działające w obszarze rozwoju i rynku pracy;
- w sposób szczególnie istotny dla rozwoju polityk promujących różnorodność administracja publiczna, w tym jednostki samorządu terytorialnego szczebla lokalnego i regionalnego;
- media i instytucje opiniotwórcze;
- beneficjenci bezpośrednio dotknięci problemem defaworyzacji na rynku pracy, w tym młodzież (przyszli liderzy i uczestnicy rynku pracy) oraz osoby podlegające wielokrotnej dyskryminacji na rynku pracy (np. kobiety w wieku 50+), osoby podlegające dyskryminacji w jednym podstawowym obszarze, ale także w wymiarze uzupełniającym (np. kobiety o niskich kwalifikacjach zawodowych).

Użytkownicy strategii:

- pracodawcy, w tym właściciele przedsiębiorstw, udziałowcy i wspólnicy, którzy samodzielnie odpowiadają za politykę personalną i zarządzanie zasobami pracy w swoich





przedsiębiorstwach;

- pracownicy, w tym mający wpływ na politykę personalną swoich przedsiębiorstw (nawet jeśli jest to tylko wpływ w wąskim zakresie, jedynie jako osoby, które określają zakresy odpowiedzialności i uprawnień rekrutowanych zasobów ludzkich);
- klienci;
- urzędy administracji publicznej, w tym szczególnie jednostki samorządu terytorialnego;
- uczelnie, szkoły, instytucje edukacyjne i szkoleniowe;
- media.

Oczekiwania przedstawicieli partnerstwa związane z opracowaniem i wdrożeniem strategii ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim:

- szybkie efekty;
- obniżenie ryzyka wyeliminowania z rynku;
- wpływ na politykę rozwoju subregionu;
- większy zysk firmy = większy zysk pracownika;
- wyższy standard życia, pracownika i jego rodziny;
- lepsza usługa = lepszy produkt – wymierne korzyści dla odbiorców;
- mniejsze bezrobocie – zwiększenie miejsc pracy;
- zadowolenie obywatela;
- rozwój organizacji poprzez promowanie różnorodności w miejscu pracy poprzez dbanie o zapobieganie dyskryminacji, wprowadzenie dobrej atmosfery pracy, zapobieganie konfliktom, dostosowanie warunków pracy do indywidualnych potrzeb pracownika;
- zwiększenie wydajności pracowników i konkurencyjności instytucji;
- zwiększanie satysfakcji z wykonywanej pracy.

2. Diagnoza sytuacji w subregionie jeleniogórsko-legnickim w kontekście ZR

2.1. Trendy w otoczeniu partnerstwa jeleniogórsko-legnickim ze szczególnym





uwzględnieniem rynku pracy

Diagnoza sytuacji w subregionie jeleniogórsko-legnickim w kontekście ZR obejmuje ogólną ocenę sytuacji na rynku pracy, z uwzględnieniem sektora usług dla biznesu, działania już podejmowane przez organizacje, które zawiązały partnerstwo w zakresie zarządzania różnorodnością oraz ocenę problemów i przeszkód pojawiających się w czasie wdrażania podejmowanych działań w obszarze ZR.

Przedstawione opinie przedstawicieli partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego dotyczące trendów w otoczeniu organizacji dotyczą zarówno zjawisk będących skutkiem globalizujących się rynków, jak i specyficznych dla danego obszaru.

Zdiagnozowane tendencje w subregionie jeleniogórsko-legnickim będące skutkiem globalizacji:

- więcej pracy o charakterze poznawczym niż materialnym;
- większa elastyczność, pluralizm i różnorodność pracy, mniej rutyny i monotonii pracy, mniej standaryzacji pracy; praca wykonywana z różną częstotliwością, w różnym czasie i miejscu, na podstawie zdywersyfikowanych umów o pracę;
- większa orientacja personalna, mniej regulacji stanowiskowych, więcej adresowanych do osoby;
- mniej pracy orientowanej wokół stanowisk pracy, więcej wokół realizacji projektów, czyli praca przejściowa;
- większa feminizacja pracy, większa waga dobrych stosunków i klimatu pracy;
- wzrost polaryzacji jakości pracy (więcej prac “wysokiej jakości” – samodzielnych, ciekawych, twórczych oraz prac “niskiej jakości”, czyli niskopłatnych i bez formalnej umowy o pracę);
- większa autonomia w pracy, więcej odpowiedzialności i ryzyka, większy stres i zmęczenie psychiczne;
- rozwój kulturowości korporacyjnej (poświęcenie się dla organizacji, podporządkowanie jej celom swojego prywatnego życia);





Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

- bardziej elastyczna praca, mniej wyraźna granica między pracą i życiem pozazawodowym;
- wysoka dynamika zawodów; pojawianie się nowych zawodów, ale o krótkiej żywotności, zanikanie zawodów tradycyjnych, odnawianie niektórych, różnorodność poprzez wprowadzanie nowych narzędzi i metod pracy;
- częstsze zmiany treści i form pracy, zawodów, technologii pracy, fuzje i przejścia firm,
- konieczność ciągłego i szybkiego uczenia się, większy stres i mniejsze przywiązanie do firmy;
- mniej pewności pracy i płacy, więcej wyzwań wobec pracownika, więcej wiedzy, umiejętności i zaangażowania;
- mniej formalne stosunki między kierownictwem i pracownikami, łatwiejszy bezpośredni lub pośredni kontakt, ale więcej współpracy nie oznacza osłabienia egzekwowania zadań (pracy);
- praca wymagająca wysokich kwalifikacji, coraz bardziej intensywna i wykonywana w nieformalnie wydłużonym czasie pracy;
- dla pracowników o niskich kwalifikacjach łączny czas pracy głównie z powodu przerw w zatrudnieniu.

Za lokalną specyfikę subregionu jeleniogórsko-legnickiego uznano:

- przemysł różnorodny – pozornie oparty na miedzi, ale na terenie subregionu jest wiele mocno rozwiniętych innych gałęzi przemysłu, np. branża motoryzacyjna, działalność Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej;
- na terenie działa wiele organizacji pozarządowych, w których członkiniami są w większości kobiety;
- wiele instytucji społecznych, gospodarczych zrzeszających różne podmioty – Lokalne Grupy Działania np. Wrzosowa Kraina, Kraina Łęgów Odrzańskich, Pogórze Kaczawskie, Stowarzyszenie Kyczera;





Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

- wiele różnych grup etnicznych zróżnicowanych pod względem wyznania, narodowości, np. Łemkowie, Romowie, Azjaci, Tatarzy, zielonoświątkowcy, protestanci, prawosławni;
- wiele zabytków historycznych wpisanych na listę UNESCO;
- mocno rozwinięte rolnictwo, pomimo prężnie działającego przemysłu (pozyskiwanie środków z UE, duże gospodarstwa rolne);
- subregion jest gospodarczo, społecznie i kulturalnie powiązany z Niemcami;
- więcej środków europejskich pozyskują obszary pozamiejskie;
- nawiązywanie partnerstw branżowych – tworzenie organizacji partnerskich;
- współpraca międzynarodowa – projekty innowacyjne i ponadnarodowe
- rozwój MŚP z uwagi na środki unijne;
- wykorzystanie nowych technologii informatycznych (e-learning, platformy komunikacyjne);
- względy ekonomiczne – dzielenie się kosztami, zwiększenie potencjału pracowników i kadry zarządzającej, rozwój przedsiębiorstwa, nowe doświadczenia, większa siła przebicia na rynku jako partnerstwo, co zwiększa pozycję rynkową;
- organizacja wchodzi w nowe obszary działalności, co zwiększa jej konkurencyjność i prestiż, daje większe możliwości poprzez zwiększenie sieci kontaktów;
- zwiększa konkurencję i mobilizuje do działania i rozwoju (poszerzenie oferty i sięganie po nowe rozwiązania np. ZR);
- oszczędność czasu, lepszy dostęp do informacji, ułatwienie kontaktów międzyludzkich i ułatwienie dostępu do współpracy międzynarodowej i na terenie całego kraju;
- ZR ograniczało się zwykle do *genderu* i elastycznych form zatrudnienia w rozbiu na poszczególne grupy (np. samotne matki, 50 + itp.) i nie było powiązane z ZR ;
- wsparcie kierowane było do indywidualnych osób, a nie do przedsiębiorstw instytucji;
- wymogi prawne wymuszające wprowadzanie równości płci w projektach unijnych;
- różnice w wynagrodzeniach i zajmowanych stanowiskach kobiet i mężczyzn;
- likwidacja dużych zakładów pracy;



BIURA PROJEKTU





Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁO WIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

- niska aktywność organizacji pozarządowych;
- Romowie, mniejszość w okolicach Kowar;
- region turystyczny – sezonowość;
- uzdrowiska (Cieplice, Świeradów);
- trudności komunikacyjne (PKS);
- turyści z Czech i Niemiec;
- spada liczba ludności, młodzi wyjeżdżają do dużych miast (edukacja, praca);
- społeczeństwo się starzeje;
- różnorodność etniczna, religijna, narodowościowa;
- przemysł ciężki: kopalnie, huty, strefa ekonomiczna;
- region turystyczny – góry i jeziora;
- rozwój agroturystyki;
- dobrze rozwinięta baza ochrony zdrowia, w tym uzdrowiska, szpitale, sanatoria – turystyka lecznicza;
- tworzenie rękodzieł: bombki, krasnale, ceramika;
- brak dużych aglomeracji miejskich;
- bardzo dużo terenów wiejskich, leśnych;
- położenie przygraniczne;
- miejsce „przelotowe” między Berlinem i Pragą.

Oceniając tendencje na rynku pracy w subregionie, uczestnicy warsztatów strategicznych wskazywali ponadto na następujące aspekty:

- duża liczba osób o niskim wykształceniu w tym szczególnie osoby z terenów wiejskich;
- duże bezrobocie na terenach wiejskich spowodowane m.in. trudnościami komunikacyjnymi, natomiast w miastach istnieją większe możliwości wynikające m.in. z posiadanych środków transportu;
- duża liczba matek samotnie wychowujących dzieci, co utrudnia podjęcie zatrudnienia;
- duża liczba osób o wykształceniu ogólnym – nie specjalistycznym, branżowym;





Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

- brak ofert pracy dla osób 20+ i 50+;
- wyuczone i dziedziczne bezrobocie;
- jest więcej osób mobilnych, które dojeżdżają do pracy;
- wyjazd do większych aglomeracji w celu podjęcia nauki, co wiąże z możliwością podjęcia zatrudnienia zgodnego z wykształceniem;
- brak miejsc pracy w sektorze MŚP;
- Legnicka Specjalna Strefa Ekonomiczna zatrudnia bardzo wiele osób, co z jednej strony zmniejsza bezrobocie, ale powoduje zagrożenie masowego zwolnienia w obliczu kryzysu;
- system kształcenia wymaga reformy (słabo wyedukowani młodzi ludzie);
- teoretyzowanie nt. zarządzania różnorodnością – główne skupienie nadal na różnorodności względem płci;
- migracje;
- niska wiedza ogólna i kierunkowa stażystów i praktykantów powoduje niechęć do zatrudniania osób młodych;
- zwalnianie/ pozbywanie się z rynku pracy osób doświadczonych niesie za sobą zagrożenie mało konkurencyjnego przedsiębiorstwa;
- zwolnienia grupowe;
- wzrost liczby podopiecznych OPS-ów;
- mniejsze zainteresowanie ludzi szkoleniami „miękkimi”;
- wzrost wykorzystania ITC w firmach
- nowa grupa docelowa (niepełnosprawni) ;
- więcej szkoleń w terenie;
- e-learning;
- więcej ludzi do przeszkolenia;
- poszerzenie oferty szkoleniowej;
- elastyczność zwiększa możliwości rozwoju;



BIURA PROJEKTU





- trudności w powrocie młodych matek na rynek pracy (praca i brak przedszkoli, żłobków);
- administracja publiczna;
- kobiety zarabiają mniej niż mężczyźni;
- niewykorzystany potencjał osób niepełnosprawnych;
- dużo osób wypada z rynku pracy przed osiągnięciem wieku emerytalnego.

2.2. Działania partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego w zakresie ZR

Przedstawiciele partnerstwa w subregionie jeleniogórsko-legnickim podejmują działania w zakresie ZR w ramach różnych inicjatyw. Do najważniejszych należą:

- realizacja projektów promujących elastyczne formy zatrudnienia np. Equal;
- wprowadzenie e-learningu w realizowanych projektach;
- telekonferencje za pomocą platformy komunikacyjnej, nowoczesne rozwiązania technologiczne: baza CRM, komunikator wewnętrzny;
- elastyczny czas pracy;
- dostosowanie siedziby firmy dla osób niepełnosprawnych;
- możliwość doksztalcania i samorozwoju;
- współpraca międzynarodowa,
- elastyczność pracowników pod kątem wykonywanych obowiązków.

2.3. Ograniczenia w realizacji działań podejmowanych przez partnerstwo w zakresie ZR

Przedstawiciele partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego wśród najpoważniejszych ograniczeń, trudności i jednocześnie wyzwań związanych z prowadzeniem działań na rzecz zarządzania różnorodnością najczęściej wymieniali:

- brak wiedzy oraz świadomości w zakresie ZR;





- trudności w wymiernych miernikach i wskaźnikach wdrażania polityk zarządzania różnorodnością;
- postawy członków zarządu instytucji i kierowników poszczególnych szczebli;
- dostępne zasoby, jakimi dysponuje firma (przede wszystkim czas i pieniądze).

3. Domena strategiczna

Strategiczna domena działania w ramach strategii ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim określa, jakie obszary różnorodności będą objęte działaniami. Jej wybór uwarunkowany jest zarówno potrzebami instytucji zaangażowanych w partnerstwo, jak i priorytety wynikające z założeń projektu „Zainwestuj w różnorodność”.

Kierunki związane z domeną strategiczną powinny dotyczyć przede wszystkim innowacyjności związanych z wymiarem:

- problemu – problem związany z niedostatecznym zrozumieniem korzyści w podnoszeniu lub wzmocnieniu konkurencyjności, wynikających z zarządzania różnorodnością (kapitału ludzkiego, form i organizacji pracy) oraz postrzeganiem grup defaworyzowanych jako obciążenia dla przedsiębiorstw, które nie przynosi korzyści biznesowych; prawdopodobnie można uznać, iż wynika to ze skupienia się na jednym wymiarze różnorodności;
- formy wsparcia, do których odnosi się sam temat przywołując nowe metody zarządzania różnorodnością, czyli nowe rozwiązanie i instrumenty w rozwiązywaniu problemów społecznych przyczyniających się do niskiej zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstw.

Obecnie inicjatywy podejmowane w obszarze ZR przez instytucje partnerstwa jeleniogórsko-legnickie dotyczą najczęściej takich wymiarów różnorodności, jak płeć, wiek, (nie)pełnosprawność oraz orientacja na inne wyznania i kultury oraz narodowość. W przyszłości strategiczną domenę stanowić będą działania związane z kontynuacją rozpoczętych inicjatyw, przy czym priorytetowe znaczenie przypisuje się większej aktywizacji kobiet w wieku 20+ oraz





50+.

4. Cele strategiczne w zakresie ZR

Odwołując się do metodyki formułowania celów strategicznych, członkowie partnerstwa subregionu jeleniogórsko-legnickiego zwracali uwagę na to, że:

- należy uwzględnić interesy wszystkich partnerów;
- trzeba zbadać, w jakim obszarze cele strategii ZR wśród partnerów są zbieżne;
- strategia powinna obejmować szeroki wachlarz potrzeb wynikających z występowania różnych środowisk i przewidywać różne rozwiązania;
- strategia ma służyć dodatkowo popularyzacji idei ZR, wyczulać na nowe zjawiska na rynku pracy, zabezpieczać przed konfliktami;
- ma promować wykorzystanie zasobów ludzkich, zapomnianych, zagubionych (silver, niepełnosprawni);
- powinna obejmować szeroki wachlarz potrzeb różnych środowisk i angażować media i administrację publiczną.

Na tej podstawie sformułowali niżej wymienione cele strategiczne w zakresie ZR dla partnerstwa:

- edukacja dzieci i młodzieży skierowana na pozytywne aspekty różnorodności;
- rozpowszechnianie elastycznych form zatrudnienia wśród odbiorców;
- zwiększenie konkurencyjności na rynku przedsiębiorstw wdrażających opracowane założenia strategiczne;
- uświadomienie JST korzyści wynikających z ZR;
- zapobieganie dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, narodowość, niepełnosprawność.

5. Czynniki sukcesu i bariery wdrażania ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim

19



LIDER PROJEKTU

BIURA PROJEKTU

Główne: Krzyżowa 7, 58-112 Grodziszczce, tel. 074 85 00 300 / fax 074 85 00 305
Promocja i rekrutacja: ul. Ostródzka 38, 54 – 116 Wrocław, tel. / fax 071 354 07 93
www.diversity.com.pl



PARTNER PROJEKTU



5.1. Czynniki sukcesu generowane wewnątrz partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego

Wśród czynników sukcesów generowanych wewnątrz partnerstwa, jego przedstawiciele wymienili:

- przekonanie, wsparcie i wola podejmowania działań w zakresie ZR przez najwyższe kierownictwo instytucji (zarząd);
- dobra komunikacja w instytucjach;
- jasno określony plan działań;
- zaangażowanie pracowników;
- dekretecja określonych zasobów na działania w obszarze ZR (ludzie, czas, pieniądze);
- przeszkolenie pracowników HR w zakresie polityki ZR np. w ramach rekrutacji i selekcji, w tym przedstawienie płynących z niej korzyści oraz praktyczne przećwiczenie nowych technik;
- wykorzystanie potencjału osób, które uczestniczą w projekcie „Zainwestuj w różnorodność”;
- możliwość sprawnego wprowadzenia ZR ze względu na ilość pracowników i uproszczoną strukturę;
- atrakcyjność strategii ZR.

5.2. Czynniki sukcesu generowane w otoczeniu partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego

Do czynników sukcesu generowanych w otoczeniu partnerstwa, jego przedstawiciele PR zaliczyli:

- polityki i działania administracji publicznej;
- współpraca międzysektorowa;
- pozytywny wizerunek kształtowany w mediach;
- wspierające przepisy prawne;





Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

- współpraca z instytucjami kształcenia i szkoleń oraz innymi instytucjami rynku pracy (uzupełnienie programów nauczania);
- współpraca z organizacjami pracodawców i pracobiorców (szybsze dotarcie do kluczowych podmiotów na rynku pracy).

5.3. Wartości sprzyjające wdrażaniu strategii ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim

Wśród kluczowych wartości dla zarządzania różnorodnością przedstawiciele partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego wymienili:

- szacunek dla indywidualności;
- otwartość i tolerancję oraz akceptację dla odmienności;
- solidarność i równość;
- świadomość niepowtarzalności i godności jednostki przy jednoczesnym uznaniu wartości, jaka wynika z faktu funkcjonowania w zespole;
- świadome zarządzanie konfliktami;
- kształtowanie kultury dialogu i transparentności;
- pozytywny stosunek do zmian i nowatorskich rozwiązań.

Przedstawiciele partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego byli zgodni, że w zakresie wartości fundament aksjologiczny stanowią szeroko rozumiane wartości demokratyczne:

- wolność;
- równość;
- solidarność;
- współpraca;
- dialog;
- partnerstwo;
- zaufanie;
- szacunek;



BIURA PROJEKTU





- godność.

5.4. Korzyści wynikające z wdrażania strategii ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim:

Przedstawiciele partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego dostrzegli następujące korzyści będące wynikiem wdrażania strategii zarządzania różnorodnością:

- umacnianie wartości kultury organizacyjnej;
- lepsze dopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb przedsiębiorstwa, co powinno skutkować wzrostem wydajności pracy;
- wzmacnianie dobrej opinii o instytucji;
- pomoc w przyciąganiu i utrzymaniu utalentowanych pracowników;
- polepszenie motywacji i efektywności kadry;
- zwiększanie innowacyjności i kreatywności pracowników.

Ponadto wymienili szereg potencjalnych korzyści związanych z zarządzaniem różnorodnością subregionie jeleniogórsko-legnickim, zarówno wewnątrz organizacji, jak i w otoczeniu:

- lepsze zarządzanie zmianami wynikającymi z globalizacji i postępu technologicznego;
- zwiększenie kreatywności i innowacyjnego podejścia do wykonywanych zadań;
- zwiększenie wiedzy o sposobach działania w wielokulturowym środowisku;
- wsparcie przy rozwijaniu nowych produktów usług i strategii marketingowych;
- tworzenie możliwości pracy dla grup marginalizowanych i budowanie poczucia wspólnoty;
- dobrą atmosferę;
- wpływ na zarządzanie talentami;
- pomoc w uzyskaniu pozycji lidera na rynku;
- efektywne wykorzystanie możliwości / oczekiwań;
- lepsze zarządzanie zmianą;
- zwiększony udział w rynku;





Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

- łatwość wchodzenia na nowe rynki;
- zwiększona produktywność;
- poprawa morale i zaangażowania;
- polepszenie efektywności zespołu i kooperacji;
- łatwiejsza integracja nowego personelu;
- poprzez włączenie do organizacji różnorodności, uzyskujemy kompetencje i wiedzę właściwą dla konkretnych grup klientów – ich język, kulturę, wartości, znajomość problemów i potrzeb oraz zwiększenie kreatywności i innowacyjnego podejścia do wykonywanych zadań; ułatwia to zarówno codzienną współpracę, jak i umożliwia podnoszenie jakości sprzedawanych produktów i usług;
- zwiększenie zrozumienia potrzeb aktualnych klientów;
- strategia zarządzania różnorodnością może pomóc stworzyć połączenia w wielu wewnętrznych i zewnętrznych aspektach pracy danej organizacji;
- obniżenie kosztów związanych z przepływem kadr i absencją pracowników;
- pozyskanie dobrych pracowników i podniesienie efektywności pracy poprzez:
 - zwiększone zainteresowanie pracą w danym przedsiębiorstwie ze strony ekspertów, którzy mogli doświadczyć dyskryminacji u innych pracodawców,
 - podniesienie motywacji pracowników,
 - budowanie lojalności pracowników;
- przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego;
- budowę wizerunku zewnętrznego firmy, uzyskanie prestiżu oraz zaufania klientów, którzy coraz częściej zwracają uwagę na renomę firmy i prowadzone przez nią polityki.

Są to zatem zarówno korzyści krótko- (rozwiązanie problemu braku pracowników czy ich absencji), jak i długoterminowe (budowanie wizerunku i reputacji firmy).

5.5. Zagrożenia związane z wdrażaniem strategii ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim





Przedstawiciele partnerstwa zwrócili uwagę na przeszkody i ograniczenia, które mogą stanowić barierę we wdrażaniu strategii ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim. Zagrożenia te mogą wpływać bezpośrednio na organizację lub jej otoczenie. Wśród najważniejszych wymienili:

- instrumentalne traktowanie ZR lub niezrozumienie jego istoty (postrzeganie działań na rzecz różnorodności wyłącznie w kategoriach wizerunkowych);
- koszty, jakie należy ponieść (jeśli stwarzamy wszystkim pracownikom możliwość dostępu do benefitów, należy skalkulować, jakiego rzędu wydatek będziemy mogli zaakceptować);
- niska świadomość związku pomiędzy elastycznością a bezpieczeństwem zatrudnienia;
- nie wszyscy pracownicy poznali już zagadnienia związane z ZR;
- koszty zatrudnienia związane ze stworzeniem nowych miejsc pracy, np. dla osób starszych czy niepełnosprawnych lub też obcokrajowców;
- zbyt długi czas wdrażania = oczekiwania na efekt wprowadzenia ZR = mała atrakcyjność strategii;
- bariery związane z poglądami na temat współpracy np. bariera wieku i doświadczenia.

6. Funkcjonalne programy działania

6.1. Priorytety

Priorytety to kluczowe kryteria wyboru działań przez instytucje, które zorientowane są przede wszystkim na ekonomiczny sukces. Kryteriami tymi są:

- efektywność;
- skuteczność;
- użyteczność;
- adekwatność.

Przedstawiciele partnerstwa za priorytetowe dla strategii ZR w subregionie jeleniogórsko-



BIURA PROJEKTU





legnickim uznali:

- elastyczne formy zatrudnienia;
- wyrównanie poziomu zarobków wśród kobiet i mężczyzn;
- wyrównanie stosunku kobiet i mężczyzn wśród kadry kierowniczej/zarządzającej;
- wprowadzenie dodatkowych rozwiązań dla pracowników np. przedszkole przyzakładowe;
- uświadomienie przedsiębiorcom konieczności wprowadzenia ZR do zarządzania firmą;
- pobudzenie pracodawców do zatrudniania osób „wykluczonych”/”izolowanych” z rynku pracy ze względu na pochodzenie, wiek, niepełnosprawność;
- zwrócenie uwagi i zmniejszenie skali zjawiska związanego z różnicą wynagrodzeń wynikających z różnicy płci;
- wprowadzenie w szkolnictwie wyższym na kierunkach związanych z zarządzaniem itp. zajęć dydaktycznych poruszających tematykę ZR – ZR jako jedna z metod do sukcesu;
- wprowadzenie w gimnazjach i szkołach średnich zagadnień związanych z różnorodnością.

6.2. Proponowane działania

Wprowadzenie zarządzania różnorodnością do praktyki instytucji nie jest procesem prostym i krótkotrwałym. Całkowita zmiana sposobu zarządzania firmą jest zadaniem długookresowym. Przede wszystkim należy zacząć od zidentyfikowania i poznania znaczących rodzajów różnorodności oraz rozpoznać najważniejsze kwestie z nimi związane dla danej organizacji. Dopiero wtedy należy powoli wprowadzać procedury będące potwierdzeniem realizacji polityki różnorodności. Na każdym etapie zmian należy informować pracowników oraz inwestorów, a także klientów o przyjętej polityce i tłumaczyć jej zalety.

Za najistotniejsze działania członkowie partnerstwa uznali:

- zidentyfikowanie i poznanie kluczowych aspektów różnorodności;





Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

- praca nad zrozumieniem najważniejszych kwestii dla danej organizacji;
- informowanie o swoich działaniach pracowników, klientów, inwestorów, fundatorów itp.;
- upewnienie się, że ludzie wiedzą, co różnorodność oznacza dla nich i ich pracy;
- kontrolowanie wpływu realizacji strategii zarządzania różnorodnością na organizację;
- wprowadzenie procedur i rozwiązań, które będą potwierdzeniem konsekwentnej realizacji strategii zarządzania różnorodnością;
- budowa zaufania i zachęcanie do pomocy pracowników oraz osób spoza organizacji;
- uczenie się od innych i porównywanie działań z działaniami innych organizacji (transfer dobrych praktyk).

Odnosząc się do powyżej sformułowanych priorytetów, przedstawiciele partnerstwa jeleniogórsko-legnickiego zaproponowali również następujące działania szczegółowe:

- w obszarze audytu różnorodności i budowania kultury organizacyjnej otwartej na ZR: zidentyfikowanie i poznanie kluczowych aspektów różnorodności;
- w obszarze rekrutacji: sformułowanie ogłoszenia o pracę w sposób nie sugerujący dyskryminowania kandydatów ze względu na płeć, wiek, kulturę, wyznanie, (nie)pełnosprawność lub sugerujący brak takiej dyskryminacji;
- w obszarze szkoleń i awansu zawodowego: zapewnienie wszystkim pracownikom równego dostępu do szkoleń i możliwości rozwoju kariery zawodowej;
- w obszarze promowania elastycznych form zatrudnienia: branie pod uwagę zarówno potrzeb pracownika, jak i firmy przy podejmowaniu decyzji dotyczącej uelastycznienia czasu pracy;
- w obszarze twardych instrumentów HR, którymi można się posłużyć przy prowadzeniu polityki ZR: równość w dostępie do zarobków, benefitów, rozwoju oraz analiza struktury zatrudnienia;
- w obszarze upowszechnienia wiedzy, kształtowania świadomości i promowania korzyści związanych z ZR: kampanie społeczne;



BIURA PROJEKTU





- w obszarze współpracy z innymi podmiotami na rzecz ZR (uczelnie, organizacje pozarządowe, media, administracja publiczna): projekty partnerskie;
- w obszarze monitoringu i ewaluacji: kontrolowanie wpływu realizacji strategii zarządzania różnorodnością na organizację, wprowadzenie procedur i rozwiązań, które będą potwierdzeniem konsekwentnej realizacji strategii zarządzania różnorodnością.

6.3. Plan działań zmierzających do realizacji celów

6.3.1. Plan wdrożenia

Tworząc plan wdrażania programu ZR należy uwzględnić cele, działania, budżet, harmonogram. Ustalając harmonogram dobrze podzielić wdrożenie programu na poszczególne etapy. Przed przystąpieniem do wdrożenia należy przygotować ramy komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Przy planowaniu szczegółowych działań związanych z wdrażaniem strategii ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim, przedstawiciele partnerstwa zaproponowali szereg konkretnych rozwiązań związanych z włączaniem ZR do organizacji, przede wszystkim dotyczących procesu rekrutacji i wyrównywania szans funkcjonowania w instytucjach kobiet pracujących na kluczowych stanowiskach, szczególnie w obszarze rozwoju zawodowego i równego dostępu do awansów, a także wykorzystania narzędzi umożliwiających godzenie życia prywatnego i zawodowego. Przy przeglądaniu listy narzędzi ZW zwrócili uwagę, że zaproponowana lista możliwych rozwiązań jest długa, ponieważ zawiera działania już stosowane przez wiele instytucji; należy więc traktować ją jako menu, z którego należy wybrać do wdrożenia tylko takie działania, które są dobrze dostosowane do potrzeb danej organizacji. Ponadto lista zawiera działania stosowane przez organizacje, które różnią się między sobą pod wieloma względami (np. wielkość zatrudnienia, rodzaj działalności, strategia HR, sektor). Dlatego wybierając konkretne działania do wdrożenia należy się upewnić, że są dobrze dostosowane do specyfiki konkretnej instytucji.





6.3.2. Plan komunikacji

Plan komunikacji, który obejmuje zakres, metody oraz harmonogram komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, w dużym stopniu decyduje o sukcesie (lub jego braku) w osiągnięciu celów strategicznych ZR.

W zakresie komunikacji wewnętrznej wdrażanie strategii ZR należy rozpocząć od oficjalnej komunikacji, informującej pracowników o genezie i celach działań, planowanych inicjatywach oraz możliwości zaangażowania się w projekt wdrażania ZR. Autorem tego komunikatu powinien być zarząd organizacji. Kolejne działania w zakresie komunikacji wewnętrznej powinny umożliwiać pracownikom otrzymywanie bieżących i szczegółowych informacji oraz zakładać interaktywność relacji (np. wyrażanie opinii i sugestii podczas zebrań pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi oraz rozmowy indywidualne). Zespół wdrażający ZR powinien również uwzględnić w procesie komunikacji wewnętrznej takie możliwości jak:

- newsletter tematyczny;
- przesłanie informacji na temat faktu wdrożenia programu ZR do mediów i innych interesariuszy.
- spotkania tematyczne (szkolenia, warsztaty związane z ZR);
- Intranet;
- pocztę elektroniczną;
- biuletyn;
- stronę www;
- publikacje.

W zakresie komunikacji zewnętrznej niezwykle istotny jest efekt synergii generowany dzięki partnerstwu międzysektorowemu realizowanemu pomiędzy organizacją wdrażającą ZR a innymi podmiotami na scenie lokalnej (media, organizacje pozarządowe, instytucje rynku pracy, jst, inne organizacje o podobnym profilu). Partnerstwo jest formą trwałej, efektywnej, ukierunkowanej na cele i transfer wiedzy współpracy, w której podmioty nawzajem się wzbogacają, otwierając na bogactwo doświadczeń innych i na odmienne sposoby myślenia.





Partnerstwo pozwala na wykorzystanie narzędzi komunikacji wewnętrznej partnerów, uruchomienie wspólnych zasobów na rzecz kampanii społecznych dotyczących ZR, a tym samym bardziej efektywne i skuteczne gospodarowanie nimi.

6.3.3. Zespół wdrażający strategię ZR

Rekomendowanym rozwiązaniem związanym z wdrażaniem ZR jest powołanie zespołu, którego zadaniem będzie podejmowanie działań związanych z praktycznym przełożeniem konkretnych rozwiązań w zakresie ZR na życie organizacji. W składzie zespołu – 3-5 osób o zróżnicowanym profilu ze względu na płeć, wiek oraz działy firmy - powinien pracować przedstawiciel kadry kierowniczej instytucji, osoba z działu HR i osoba odpowiedzialna za zarządzanie różnorodnością. Zespół powinien mieć ściśle określone kompetencje oraz możliwość ich realizacji (dysponowanie zasobami, w tym podejmowanie decyzji).

7. Zasady monitoringu i ewaluacji wdrażanie strategii ZR w subregionie legnicko-jeleniogórskim

Kluczowy dla efektywnego wdrożenia strategii ZR jest proces monitoringu i ewaluacji. Wniski wynikające z tych procedur należy poddać ocenie pod kątem możliwości ich wdrożenia w odniesieniu do:

- misji, wizji i strategii biznesowej firmy, strategii odpowiedzialności społecznej (CSR);
- strategii rozwoju zasobów ludzkich;
- kultury organizacyjnej;
- struktury organizacji;
- wielkości firmy.

Monitoring działań szczegółowych polega przede wszystkim na:

- analizowaniu zmian struktury osób aplikujących, osób przyjmowanych do pracy oraz osób nie przyjmowanych do pracy;





- analizowaniu wpływu zmian w polityce rekrutacyjnej na odsetek osób przyjmowanych do pracy, które decydują się na stałe zatrudnienie;
- monitorowaniu zmian legislacyjnych i poszukiwaniu w nich szansy na udoskonalenie procedur rekrutacyjnych, mogących przynieść instytucji korzyści ekonomiczne;
- organizowaniu cyklicznych spotkań zespołu wdrażającego, podczas których dokonuje się oceny dotychczasowych postępów prac i planowania lub korekty kolejnych działań.

W procesie monitoringu i ewaluacji można stosować podejście opierające się na wykorzystaniu niżej wymienionych technik zbierania i analizy danych:

- analiza i wykorzystanie danych administracyjnych;
- ustrukturyzowane pogłębione wywiady indywidualne;
- badanie beneficjentów (zogniskowane wywiady grupowe, papierowe wywiady ankietowe);
- metoda współuczestnictwa;
- techniki obserwacyjne.

Wśród mierników i wskaźników postępów wdrażania różnych rozwiązań, członkowie partnerstwa wymieniali te, zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym:

- ilościowo – liczba osób zatrudnionych w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia;
- zbadanie poziomu wynagrodzeń na tych samych stanowiskach obejmujących ten sam lub zbliżony zakres obowiązków i ze względu na płęć;
- jakościowo – badanie ankietowe wśród pracowników pod kątem występowania konfliktów i zadowolenia pracowników.

Ważna przed przystąpieniem do wdrożenia konkretnych rozwiązań jest ewaluacja wstępna, która pomoże oszacować koszty wprowadzenia rekomendowanych rozwiązań, a następnie określić czy firma jest gotowa ponieść te koszty. Należy przy tym pamiętać, że nie chodzi tylko o koszty finansowe, ale również te związane z zaangażowaniem czasu pracy pracowników, środków trwałych, narzędzi komunikacyjnych. Ewaluacja kończąca, która stanowi systematyczną i obiektywną ocenę zakończonego projektu, programu lub polityki w kontekście ich zaplanowania, wdrożenia i osiągniętych rezultatów. Jej celem jest określenie rzeczywistych





efektów oraz uzasadnienie interwencji w danej formie. Ma ona za zadanie m.in.: ocenić stopień realizacji założonych celów, produktów, rezultatów; określić, czy cele i priorytety interwencji do końca zachowały swoją adekwatność w stosunku do pierwotnie postawionych problemów; ocenić oddziaływanie przedsięwzięcia i trwałość jego osiągnięć; postawić diagnozę efektów (oczekiwanych i nieoczekiwanych); zidentyfikować mocne i słabe strony interwencji; wskazać kierunki rozwoju i modyfikacji przyszłych interwencji.

8. Wnioski i rekomendacje

Na podstawie zgromadzonego materiału (warsztaty tematyczne oraz strategiczne dla partnerstwa oraz opinie przedstawicieli partnerstwa wyrażone w ankietach, a także komunikaty formalne i nieformalne) można sformułować następujące wnioski i rekomendacje istotne dla praktyki wdrażania strategii ZR w subregionie jeleniogórsko-legnickim:

- w Polsce zarządzanie różnorodnością jest zagadnieniem nowym i mało popularnym, szczególnie wśród małych i średnich przedsiębiorstw, które nie korzystają z tego modelu;
- brak znajomości tego zagadnienia występuje po stronie pracodawców jak i pracowników;
- działania podejmowane do tej pory skupiają się przede wszystkim na przeciwdziałaniu dyskryminacji i działaniom na rzecz poszczególnych grup marginalizowanych;
- przedsiębiorstwa aktywne w subregionie jeleniogórsko-legnickim w znaczącej części (głównie mikro i małe) nie posiadają długofalowej polityki zatrudnienia opartej na opracowanej, skutecznej strategii zarządzania zasobami pracy, która pozwalałaby uniknąć pułapek związanych z niestabilnością rynku i krótkotrwałymi okresami równowagi między podażą i popytem pracy;
- w ramach grup docelowych działań związanych z wdrażaniem ZR na szczególną uwagę zasługują przede wszystkim mikro i małe przedsiębiorstwa, które rzadko posiadają strukturalizowaną strategię zarządzania w tym zarządzania zasobami pracy (kapitałem ludzki, infrastrukturą i środowiskiem pracy, formami i organizacją pracy);





- również poziom działań w zakresie promocji i realizacji polityki różnorodności na Dolnym Śląsku jest stosunkowo niski; partnerstwo jeleniogórsko-legnickie posiada jednak potencjał, podnosi kwalifikacje, zdobywa wiedzę dotyczącą ZR, deklaruje kontynuację rozpoczętych działań, co pozwala optymistycznie prognozować przyszłość w zakresie upowszechniania idei ZR;
- przedstawiciele partnerstwa wyrażają głębokie przekonanie o atrakcyjności koncepcji ZR dla rozwoju firm i wzmacniania ich pozycji rynkowej, chociaż jednocześnie podkreślają świadomość słabej pozycji w subregionie, braku środków na profesjonalne działania instytucjonalne w zakresie ZR, fakt bycia „awangardą” oraz brak wsparcia ze strony lokalnego biznesu, administracji oraz innych instytucji rynku pracy;
- stwierdzona została potrzeba dalszego rozwoju polityki i praktyk w zakresie różnorodności oraz rozwiązania problemu niedoboru informacji i niskiego poziomu świadomości oraz specjalistycznej wiedzy w zakresie zagadnień związanych z różnorodnością;
- partnerstwo deklaruje wolę dalszej współpracy, wspólne podejmowanie inicjatyw na rzecz upowszechnienia idei ZR w subregionie;
- partnerstwo subregionalne planuje stworzyć forum wymiany informacji doświadczenia na temat strategii ZR i wdrożenia ZR w organizacjach wskazując dobre rozwiązania w zakresie zatrudnienia kobiet 50+ i 20+;
- ponadto planuje pozyskać ekspertów zewnętrznych, autorytety życia publicznego posiadających kompetencje w tym zakresie;
- w dalszym ciągu należy podnosić poziom wiedzy i specjalizacji osób zajmujących się wdrażaniem innowacyjnych koncepcji zarządzania w organizacjach (szkolenia, warsztaty, studia podyplomowe, konferencje);
- rezultatem wdrażania strategii ZR powinno być osiągnięcie stanu, w którym każdy pracownik będzie miał opracowaną ścieżkę rozwoju zawodowego, trenerzy potrafią wprowadzać elementy ZR, rozwoju osobistego, postaw przedsiębiorczych w nurt realizowanych zajęć, a pracownicy są przygotowani do współpracy z osobami z grup mniejszościowych;



BIURA PROJEKTU





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



ZAINWESTUJ W RÓŻNORÓDNOŚĆ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

- istnieje pozytywny klimat do wdrażania innowacji w zakresie ZR w subregionie; w obecnej perspektywie innowacją w omawianym temacie może być zatem wypracowanie rozwiązania np. łączącego co najmniej dwa wymiary podstawowe różnorodności, które to rozwiązanie wskaże korzyści biznesowe, zwiększające adaptacyjność przedsiębiorstw i/lub łączącego jeden lub więcej wymiarów różnorodności z rozwiązaniami organizacyjnymi związanymi z formami i organizacją pracy oraz kształtowaniem adaptacyjności pracowników (np. łączenie zarządzania wiekiem, elastycznymi formami pracy i zarządzania wiedzą) z uwzględnieniem aspektu korzyści ekonomicznej.



LIDER PROJEKTU

BIURA PROJEKTU

Główne: Krzyżowa 7, 58-112 Grodziszczce, tel. 074 85 00 300 / fax 074 85 00 305
Promocja i rekrutacja: ul. Ostródzka 38, 54 – 116 Wrocław, tel. / fax 071 354 07 93
www.diversity.com.pl



PARTNER PROJEKTU

Agencja Rozwoju Innowacji Sp. z o.o.
wpisana do Rejestru Przedsiębiorców pod numerem KRS 000288270,
wysokość kapitału zakładowego: 230 000 PLN
Zarząd: Szymon Gawryszczak - Prezes Zarządu, Piotr Mikołajuk - Wiceprezes Zarządu, REGON: 020568392, NIP: 899-261-64-11,
Rachunek Bankowy: BZWBK 5 0/Wrocław 05 1090 1522 0000 0001 0993 2882